

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PRÁVA

Mzdový systém v TS Bruntál, s. r. o.

Earnings System in TS Bruntál, s. r. o.

Student: Tomáš Suran

Vedoucí bakalářské práce: JUDr. Jana Martiníková, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Tomáš Suran**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R011 Ekonomika a právo v podnikání

Téma:

Mzdový systém v TS Bruntál, s. r. o.  
Earnings System in TS Bruntál, s. r. o.

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Právní úprava mzdy
  3. Analýza mzdového systému TS Bruntál, s. r. o.
  4. Zhodnocení a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- CHLÁDEK, Václav et al. *Meritum mzdy 2008*. Praha: ASPI, 2008. 822 s. ISBN 978-80-7357-343-0.  
LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.  
TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

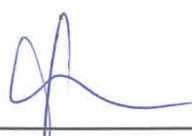
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Jana Martiníková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
JUDr. Bohuslav Halfar  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 1 a č. 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.

V Ostravě dne .....

.....

Tomáš Suran

## **Obsah**

<b>1 Úvod</b>	<b>3</b>
<b>2 Právní úprava mzdy</b>	<b>6</b>
2.1 Mzda	7
2.2 Odměňování zaměstnanců	14
2.3 Mzdový systém	14
2.4 Formy mzdy	15
2.4.1 Základní mzdové formy	16
2.4.2 Doplnkové formy mzdy	20
2.5 Moderní modely odměňování práce	24
2.6 Zaměstnanecké benefity	24
2.7 Hodnocení práce	27
2.7.1 Sumární metody	27
2.7.2 Analytické metody	28
<b>3 Analýza mzdového systému TS Bruntál, s. r. o.</b>	<b>30</b>
3.1 Zaměstnanci a mzdové náklady	30
3.2 Mzdový systém	31
3.3 Poskytování mzdy	35
3.4 Příplatky	36
3.5 Ostatní mzdová plnění	39
3.6 Zásady odměňování	42
3.6.1 Zásady odměňování dělníků	42
3.6.2 Zásady odměňování TH a administrativních pracovníků	44
3.7 Kolektivní smlouva	46
3.7.1 Pracovní doba	46
3.7.2 Dobrovolné sociální požitky	47
<b>4 Zhodnocení a doporučení</b>	<b>48</b>
<b>5 Závěr</b>	<b>50</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	<b>52</b>
<b>Seznam zkratk</b>	<b>54</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

V podmínkách tržní ekonomiky představuje mzdový systém tzv. *cílově orientovaný podnikový systém odměňování* [9], v rámci kterého podnikový management účelně motivuje své zaměstnance. Jedná se tedy o stimulační nástroj bezprostředně související s potřebami a cíli dané organizace. Mzdový systém je obvykle vytvářen ve větších podnicích, u menších firem s přehlednými vztahy se s ním spíše nesetkáme.

Mzdový systém je uskutečňován na základě mzdové politiky podniku, při níž je nezbytné zohledňovat ekonomické prostředí (vnitřní i vnější) v němž se podnik nachází.

Pracovní síla, jakožto jeden z představitelů výrobních činitelů, se dostává do podnikových nákladů ve formě mzdy. A právě celková výše mzdových nákladů bude působit na výsledek hospodaření od něhož se bude odvíjet zisk nebo také ztráta.

Protože náklady patří mezi ovlivnitelné faktory v podniku, bude zainteresovanost řídicích pracovníků spočívat ve snižování nákladů. Ovšem samotné snižování mzdových nákladů není nijak snadná záležitost. Mzda by měla spravedlivě ohodnotit zaměstnance za jejich výkon, avšak v rámci takových nákladů, které umožní podniku realizovat požadovaný zisk. Z toho patrně vyplývá i jeden z cílů managerů - najít kompromis zajišťující spokojenost nejen zaměstnavatele na straně jedné, ale i zaměstnance na straně druhé.

Tato práce se zabývá mzdovým systémem v podniku TS Bruntál, s. r. o. Cílem práce je analyzovat, zpracovat a zhodnotit mzdový systém na základě poznatků získaných v teoretické části. Následně ze získaných poznatků budou vyvozena případná doporučení, která by při uplatnění v praxi měla přinést zlepšení mzdového systému.

Teoretická část vychází z platných právních zákonů a předpisů a bude sloužit jako východisko pro analýzu praktické části, tedy současného stavu mzdového systému. Dále vysvětluje funkci mzdy, prvky mzdového systému, základní pojmy a teorii nezbytnou k dané problematice.

Praktická část již analyzuje reálný mzdový systém, což povede k vyhodnocení a ověření, zda daný systém splňuje zákoné požadavky na odměňování zaměstnanců. Aplikace příslušných zákonných ustanovení (tzv. využití teorie v praxi) pomůže následně definovat zjištěné nedostatky současného mzdového systému.

V práci jsou využity především metody analýzy, porovnávání a popisu, velmi okrajově je užito metody dotazovací.

## 2 Právní úprava mzdy

Nedílnou součástí každodenních činností zaměstnavatele je poskytování mzdy svým zaměstnancům. Mzda má uspokojit potřeby zaměstnance a jeho rodiny, na druhé straně tvoří důležitou nákladovou položku pro zaměstnavatele a současně je nejúčinnějším nástrojem stimulace potřebného k dosažení jeho podnikatelských záměrů. Dopady procesu odměňování ovlivňují jednak ekonomickou situaci podnikatele, jednak sociální situaci zaměstnance.

Protože postavení zaměstnanců ve vztahu k zaměstnavateli není vždy rovnocenné, vynutila si tato skutečnost právní úpravu, která si klade za cíl ochranu zaměstnanců, resp. ochranu jejich mzdy. Právním předpisem, podle něhož se může zaměstnanec domáhat práva na spravedlivou odměnu je zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Mezi základní zásady pracovněprávních vztahů ve mzdách je možné např. uvést:

- 1) Pracovněprávní vztah může vzniknout pouze se vzájemným souhlasem subjektů těchto vztahů, tj. zaměstnavatele a osoby vstupujícího do pracovního poměru.
- 2) Za výkon závislé práce (za práci v pracovněprávním vztahu) přísluší zaměstnanci mzda (podnikatelská sféra).
- 3) Zaměstnavatel má ze zákona povinnost zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat tak zákaz diskriminace mezi zaměstnanci.
- 4) Pro zvýšení spravedlivého procesu odměňování a zamezení diskriminace je určité důležité neopomínat ani na zásadu - za stejnou práci, stejná odměna.
- 5) Za porušení povinností vyplývajících zaměstnanci z pracovněprávního vztahu nesmí zaměstnavatel ukládat penežité postihy. Mzdu nelze zaměstnanci snižovat formou pokut nebo jiných sankcí. Srážky ze mzdy mohou být prováděny jen v případech v § 146 zákoníku práce.

Stejně jako v jiných právních vztazích, tak i v pracovněprávních vztazích je možná odchylná úprava práv a povinností od zákoníku práce (tzv. dispozitivní právní normy), pokud

to zákoník práce výslovně nezakazuje. Mezi ustanovení, od kterých se nelze odchýlit především jsou:

- právo na mzdu a to nejméně ve výši minimální mzdy,
- právo na mzdu nejméně ve výši nejnižší úrovně zaručené mzdy,
- právo na příplatky ke mzdě, na kterou vznikl zaměstnanci nárok (např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek),
- právo na mzdu vyplácenou v penězích,
- právo týkající se stále mzdy, nejméně ve výši 80 % průměrného výdělku. [6]

## 2.1 Mzda

Mzda představuje odměnu za odvedenou práci v pracovním poměru, kdy zaměstnanci náleží za jeho provedení výkon peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda). Mzda je vyplácena v soukromém sektoru, v případě zaměstnanců pracujících v institucích určených zákonem (především státní zaměstnanci) se bavíme o platu. [6]

Z výše uvedeného vyplývá, že mzdu není možné poskytovat z jiného titulu než za práci [6]. Mzda tedy bezprostředně souvisí s výkonem práce a nelze ji poskytovat za dobu, v níž zaměstnanec nepracuje. Plnění poskytovaná zaměstnanci za tuto dobu nemohou nést název mzda, ale např. náhrada mzdy či odměny. Mzda náleží zaměstnanci za výjimek uvedených v zákoníku práce, jako je zaškolení, zaučení, výkon odborné praxe, účast na školení, studiu za účelem prohloubení kvalifikace. U práce vykonávané v rámci dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti přísluší pracovníkovi *odměna z dohody*.

Mzda, resp. úprava mzdy může být u zaměstnavatele sjednána:

a) v *kolektivní smlouvě* dle § 23 ods. 1 zákoníku práce, kde kromě mzdových práv upravuje i ostatní práva v pracovněprávních vztazích, také práva a povinnosti účastníků této smlouvy; kolektivní smlouva nemůže ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům,



b) v *pracovní smlouvě*, kde povinnost písemně informovat o způsobu odměňování je na straně zaměstnavatele, neboť povinnou náležitostí pracovní smlouvy není ujednání o mzdě,

c) sjednána *vnitřním (mzdovým) předpisem* § 305 zákoníku práce, kde vnitřní předpis může stanovit mzdová a ostatní práva v pracovněprávních vztazích; nesmí ukládat povinnosti jednotlivým zaměstnancům; musí být vydán písemně a nebýt v rozporu s právními předpisy; je závazný pro všechny zaměstnance a zaměstnavatel je povinnem seznámit s vydáním, zrušením nebo změnou vnitřního předpisu nejpozději do 15 dnů,

d) nebo určena *mzdovým výměrem* vycházejícího z ustanovení § 113 ods. 4 zákoníku práce, z čehož vyplývá povinnost zaměstnavatele poskytnout zaměstnanci v den nástupu do práce písemný mzdový výměr obsahující údaje ohledně odměňování, avšak to jen v případě, kdy tyto údaje neobsahuje pracovní smlouva nebo vnitřní předpis. [14]

## **Minimální mzda**

Nejnižší možná mzda, kterou může zaměstnavatel vyplatit svému zaměstnanci, se nazývá minimální mzda. Její výše je stanovena zákonem a její podstata vychází z ochranné funkce pro zaměstnance i zaměstnavatele. U zaměstnance sleduje cíl sociální - aby mzda neklesla pod společensky uznávanou nejnižší hranici ceny za práci a tím mu zajistila přijatelný příjem pro uspokojení životných potřeb. Ekonomický cíl se týká zaměstnavatelů v souvislosti s ochranou proti nekalé soutěži z důsledku vyplácení příliš nízkých mezd. [6]

V případě, že by mzda nedosáhla minimální mzdy v kalendářním měsíci, je povinností zaměstnavatele doplatit rozdíl vzniklý mezi dosaženou mzdou za kalendářní měsíc a úrovní minimální mzdy. Při stanovení výše doplatku se vychází z rozdílu mezi minimální mzdou a tzv. redukovanou hrubou mzdou (mzdou po odečtení mzdy za práci přesčas, příplatku za práci ve svátek, za noční práci, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci v sobotu a neděli) [6].

V České republice je minimální mzda zavedena od roku 1991. Od té doby si prošla již patnácti úpravami a její poslední novelizace byla k 1. lednu 2007. Aktuální minimální mzda

činí 48,10 Kč za hodinu nebo 8 000 Kč za měsíc. Vývoj minimální mzdy zachycuje následující tabulka.

Tab. 2.1: Vývoj minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	za měsíc (v Kč)	za hodinu (v Kč)
1991 únor	2000	10,80
1992 leden	2200	12,00
1996 leden	2500	13,60
1998 leden	2650	14,80
1999 leden	3250	18,00
1999 červenec	3600	20,00
2000 leden	4000	22,30
2000 červenec	4500	25,00
2001 leden	5000	30,00
2002 leden	5700	33,90
2003 leden	6200	36,90
2004 leden	6700	39,60
2005 leden	7185	42,50
2006 leden	7570	44,70
2006 červenec	7955	48,10
2007 leden	8000	48,10

Zdroj: [10]

## Zaručená mzda

S pojmem zaručená mzda se můžeme setkat od roku 2007, která určuje nejnižší cenu za práci s ohledem na její složitost, namáhavost a odpovědnost. Zaměstnanci na ni vzniká právo podle zákoníku práce, vnitřního předpisu, smlouvy či mzdového výměru. [11]

Minimální výše zaručené mzdy je rozdělena vzestupně do osmi skupin a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce.

*Složitost práce* se posuzuje podle náročnosti práce, což zahrnuje odbornou přípravu, druh a rozsah dalšího vzdělání, dále praktické znalosti a dovednosti.

*Odpovědnost* souvisí s odpovědností za škody a je posuzována podle pravděpodobnosti, ovlivnitelnosti a velikosti škod, jenž mohou vzniknout v důsledku výkonu práce.

*Namáhavost* zahrnuje zátěž fyzickou, psychickou a smyslovou. [6]

Pro 1. skupinu se minimální výše zaručené mzdy rovná minimální mzdě (8 000 Kč, 48,10 Kč/hod) a 8. skupina dosahuje zhruba dvojnásobku minimální mzdy (16 100 Kč, 96,20 Kč/hod). Zaručená mzda nesmí dosahovat nižší úrovně než minimální mzda a narozdíl od minimální mzdy se s tímto typem mzdy nesetkáme v dohodách konaných mimo pracovní poměr. [5]

Ustanovení zákoníku práce o zaručené mzdě se nevztahuje na zaměstnavatele, kde mzda zaměstnanců je sjednána v rámci kolektivní smlouvy.

Tab. 2.2: Minimální výše zaručené mzdy podle druhu vykonávané práce

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaručené mzdy	
	za měsíc (v Kč)	za hodinu (v Kč)
1	8000	48,10
2	8900	53,10
3	9800	58,60
4	10800	64,70
5	12000	71,50
6	13200	78,90
7	14600	87,10
8	16100	96,20

Zdroj: [12]

## **Naturální mzda**

Zaměstnanci může být poskytována část mzdy v naturální formě, ale pouze s jeho souhlasem a za předem dohodnutých podmínek. Forma dohody není zákonem stanovena, tedy může jít o dohodu ústní, písemnou, individuální nebo kolektivní. Zaměstnavatel má povinnost vyplácet zaměstnanci mzdu v penězích a to ve výši minimální mzdy nebo nejnižší úrovně zaručené mzdy. Jako naturální mzdu lze poskytnout výrobky (s výjimkou lihovin nebo jiných návykových látek), výkony, služby nebo i práci.

## **Mzda při výkonu jiné práce**

V určitých případech je zaměstnavatel povinen převést zaměstnance na jinou práci a to i bez jeho souhlasu. Důvody pro převedení upravuje § 41 zákoníku práce.

Nastane-li situace, kdy zaměstnanec je převeden na jinou práci (práce jiná než byla sjednaná v rámci pracovní smlouvy) z důvodu uvedených v zákoně, za niž mu přísluší nižší mzda, je povinností zaměstnavatele poskytnout po dobu převedení zaměstnanci doplatek. Ten se poskytuje do výše průměrného výdělku, jehož zaměstnanec dosahoval v době před převedením.

## **Splatnost mzdy**

Zaměstnanec musí obdržet mzdu za vykonanou práci nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci právní nárok na mzdu.

Podle potřeby lze zvolit i kratší období než je měsíční období, např. týden, dekáda. Avšak v žádném případě není dovoleno vyplácet mzdu dříve, než na ni vzniklo zaměstnanci právo. Zálohy na mzdu zákoník práce nezakazuje, ale nesmí být vyšší než mzda, které zaměstnanec obvykle dosahuje.

Mzda musí být vyplácena v celé výši, tak jak na ni vznikl zaměstnanci nárok. Mzda také přísluší za každé časové období, v němž je vykonávána práce, tedy i zlomky hodin.

Pokud není výplatní termín určen v rámci kolektivní smlouvy, rozhodne o něm zaměstnavatel po projednání s odborovou organizací (za předpokladu existence odborové organizace).

K další povinnosti zaměstnavatele patří vyplácet mzdu splatnou během dovolené na zotavenou před jejím nástupem. Rovněž je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci na jeho žádost mzdu, na kterou mu vzniklo právo v den ukončení pracovního poměru, pokud to umožňuje technika výpočtu mezd.

Není na škodu připomenout, že zaměstnanec má právo okamžitě zrušit pracovní poměr, jestliže zaměstnavatel nevyplatí mzdu nebo její část do konce 15. kalendářního dne dalšího měsíce následujícího po měsíci, na který připadá splatnost mzdy. [6]

## **Výplata mzdy**

Mzda se vyplácí:

- v zákonné měně (Kč),
- při výkonu práce v zahraničí v cizí měně a to jen s jejich souhlasem,
- naturální formou (pouze část mzdy).

Mzda se zaměstnancům vyplácí v pracovní době a na pracovišti. V pracovní, kolektivní či jiné smlouvě je možné se dohodnout na jiné době a místě pro výplatu mzdy.

Zaměstnavatel je povinen vydávat zaměstnancům v rámci měsíčního vyúčtování mzdy písemný doklad o mzdě, jejích jednotlivých složkách a popř. o jiných částech mzdy.

Předat výplatu jiné osobě je možné pouze na základě písemného zmocnění. Na žádost zaměstnance je zaměstnavatel povinen, na svůj náklad a nebezpečí, zaslat mzdu na jeho účet u příslušné finanční instituce

Pro přepočítání mzdy na cizí měnu se použije aktuální kurz stanovený ČNB platný v den nákupu cizí měny.

## Funkce mzdy

Na podnikové úrovni tvoří mzda čtyři základní funkce:

1. *Nákladovou funkci* - mzdy se dostávají do nákladů podniku jako celku a společně s dalšími náklady ovlivňuje velikost zisku. Čím menší budou mzdové náklady tím při *ceteris paribus* bude vyšší zisk.
2. *Příjmovou funkci* - mzda tvoří hlavní zdroj příjmu zaměstnanců, měla by mu umožnit reprodukci pracovní síly, tedy jeho schopnost pracovat. Nezbytné rozlišovat nominální a reálné mzdy.
3. *Sociální funkci* - výše pracovníkovi mzdy bude ovlivňovat jeho společenský život, jeho postavení ve společnosti a životní úroveň.
4. *Pobídkovou funkci (stimulační)* - vyšší mzda by měla vytvářet zájem zaměstnanců na vyšším pracovním výkonu. [15]

## Mzdotvorné faktory

Na základě mzdotvorných faktorů dochází k tzv. mzdové diferenciaci neboli k rozdílům ve mzdě. Tyto rozdíly jsou dány jednotlivými pracovními činnostmi, různými výsledky práce apod. Je na každém mzdovém systému jaké mzdotvorné faktory bude obsahovat, zpravidla bývají uplatňovány tyto ukazatele:

### *Hodnota práce*

Na základě tohoto faktoru dochází k porovnávání jednoho druhu práce s ostatními druhy práce v podniku podle její složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Hodnota práce bývá vyjádřena tarifním stupněm.

### *Mimořádné pracovní podmínky*

Tyto podmínky souvisí se specifickými požadavky pracovního místa, např. odlišná pracovní doba, zhoršené pracovní prostředí nebo podmínky ohrožující bezpečnost práce a zdraví zaměstnance.

### *Pracovní výkon a chování při práci*

Typickými ukazateli hodnocení jsou normy spotřeby práce, technickohospodářské normy, metody pro hodnocení zaměstnanců. Předpokladem je existence hodnotových nástrojů, které spravedlivě ohodnotí nadstandartní výkon a budou motivačně působit na činnosti nejen jednotlivých pracovníků, ale i jednotlivých středisek organizace a tím podniku jako celku.

### *Tržní cena práce*

Cena, která je výsledkem působení nabídky a poptávky po práci určitého druhu na trhu práce (regionálním, národním). Je dána rozdílem mezi cenou práce obvyklou na vnějším trhu a cenou práce určenou mzdovým systémem podniku. [15]

## **2.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců za jejich pracovní výkon a působnost v organizaci je jednou z nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem systému je zvýšit aktivitu zaměstnance a dosáhnout tak jeho nejvyšší výkonnosti.

Do systému odměňování můžeme zahrnout peněžní odměny (mzdy, platy, odměny, prémie), ale také nepeněžní odměny (zaměstnanecké výhody - benefity). Pro zavedení účinného systému odměňování je důležité správné pochopení stimulačních účinků tohoto systému, tak i rozpoznání toho, co motivuje zaměstnance dané organizace.

## **2.3 Mzdový systém**

Mzdový systém můžeme charakterizovat jako soubor norem, pravidel a předpisů na jejichž základě mají být odměňování zaměstnanci v podniku. Jinými slovy má určit zaměstnanci jeho výši mzdy, která mu náleží za vykonanou práci.

Mzdový systém obvykle bývá vyjádřen v kolektivní smlouvě nebo ve vnitropodnikovém předpisu. Také může být dohodnut individuálně s každým pracovníkem (v rámci pracovní smlouvy). V případě, že by nebyl nikde uveden je povinností zaměstnavatele seznámit zaměstnance s mzdovými podmínkami předem. [3]

## **Cíle a nástroje mzdového systému**

Mzdová politika podniku společně s mzdovým systémem sledují následující cíle:

- zajistit mzdovou spravedlnost (vnitřní i vnější),
- získat pro podnik kvalifikované pracovníky,
- stimulovat pracovníky k požadovaným výkonům (individuální ochota),
- mzdové náklady udržet na optimální úrovni (náklady, které si organizace “může dovolit”, neohrozí konkurenční schopnost firmy). [3]

Podnik pro dosahování svých cílů v oblasti mzdového systému užívá konkrétní nástroje, mezi ně patří:

- mzdové tarify,
- mzdové formy,
- mzdová zvýhodnění,
- příplatek tarifní povahy.

## **2.4 Formy mzdy**

Zaměstnavatel motivuje zaměstnance k lepším výkonům prostřednictvím různých forem mzdy, čímž zvyšuje jeho zájem na pracovním výkonu. Zároveň legislativní volnost umožňuje zaměstnavateli mzdu strukturovat tak, aby nejlépe vyhovovala jeho potřebám.

Mzdové formy můžeme rozdělit do tří skupin:

- základní formu mzdy:
  - časová mzda,
  - úkolová mzda,
  - podílová mzda,
  - kombinová mzda,



- doplňkovou formu mzdy:
  - prémie,
  - osobní ohodnocení,
  - příplatky,
  - bonusy,
  - odměny,
  - zaměstnanecké akcie,
  - podíl na výsledku hospodaření,
- náhrady mzdy:
  - z pracovních důvodů,
  - z nepracovních důvodů.

## **2.4.1 Základní mzdové formy**

### **Časová mzda**

Mzda časová patří v dnešní době k nejpoužívanější mzdové formě, zaměstnavatelé ji využívají tam, kde není možné změřit objem vykonané práce, nebo kde objem vykonané práce nesouvisí s výsledky výrobní činnosti (uklízečky, vrátný, ostraha). Také bývá uplatňována v případech, kdy se jedná o nepravidelné práce s měnícím se výkonem (oprava a údržba) a tam, kde se po pracovníkovi vyžaduje spíše kvalita (přesnost, pečlivost, svědomitost) než objem vykonané práce (kvantita) [6].

U tohoto druhu mzdy bude výše zaměstnancovi mzdy záviset na odpracované době nikoliv na jeho výkonu. Časová mzda má velmi malý motivační charakter a proto je nezbytné ji užívat společně s doplňkovou formou mzdy např. výkonnostní prémie, které stimulují zaměstnance k lepším výkonům z důvodu jejího pohyblivého charakteru.

Pro její výpočet je zapotřebí znát hodinový tarif a odporacovaný čas. Výše mzdy se potom vypočte jako součin těchto dvou veličin. Např.:

*Zaměstnanec odpracoval v daném kalendářním měsíci 18 směn po 8 hodinách, hodinový tarif je 80 Kč.*

$$18 \cdot 8 \cdot 80 = 11\,520 \text{ Kč}$$

*Základní mzda zaměstnance činí 11 520 Kč.*

Mezi hlavní výhody časové mzdy můžeme uvést:

- jednoduchost (evidence, administrativně nenáročná, nenáročné výpočty),
- výhoda pro zaměstnance (zaručený výdělek, srozumitelnost).

Za nevýhody lze považovat:

- nemotivuje zaměstnance k vyšším výkonům,
- nespokojenost s ohodnocením u pracovníků s nadprůměrnými výkony,
- nutnost vytvořit účinný systém kontroly z důvodu rizika nižšího pracovního výkonu.

## **Úkolová mzda**

Úkolová mzda se stanovuje na základě množství vykonané práce (počet vyrobených kusů), kterou zaměstnanec realizuje a podle sazby za jednotku (úkolový sazba). Oproti časové mzdě je odměňován výsledek práce (množství) nikoliv pracovní doba. Z toho můžeme odvodit, že hodinová mzda zaměstnance se bude vyvíjet proporcionálně s objemem výkonů a pro podnik se mzdové náklady na jednotku budou vyvíjet konstatně.

Forma této mzdy je využívána převážně u manuálních prací (dělnické profese), kde je možno výkon přesně změřit a za předpokladu, že zaměstnanec může svým chováním a intenzitou práce výkon ovlivnit.

Mezi podstatné podmínky pro zavedení úkolové mzdy patří zejména stanovení objektivních výkonových norem a spolehlivé evidence rozsahu a kvality práce.

V praxi se můžeme setkat s individuální a kolektivní úkolovou mzdou. Individuální úkolová mzda se stanovuje pro konkrétního pracovníka, pro specifické úkoly nebo podmínky. Při kolektivní úkolové mzdě je výše odměny závislá na plnění úkolů kolektivem pracovníků a

je uplatňována v případech, kdy technologie či organizace práce neumožňují přesně stanovit a sledovat individuální výkony.

Při výpočtu úkolové mzdy podle výkonu budeme postupovat následovně:

*Např.: Zaměstnanec má vyrobit 15 ks výrobků za hodinu. Jeho hodinový tarif je 90 Kč/hod, za sledovaný měsíc vyrobil 4 400 ks výrobků.*

*Mzda za jeden výrobek*

$$90 : 15 = 6 \text{ Kč/ks} = \text{úkolová sazba}$$

*Mzda za všechny výrobky*

$$6 \cdot 4\,400 = 26\,400 \text{ Kč}$$

*Základní mzda zaměstnance činí 26 400 Kč.*

Přednosti úkolové mzdy:

- motivace pracovníků k podávání vyšších výkonů,
- degrese fixních nákladů z důvodu účinnějšího využití výrobní kapacity.

Nevýhody:

- rychlejší pracovní tempo může vyvolat snížení kvality výstupů,
- potřeba dodatečné kontroly kvality,
- nespokojenost méně výkonných zaměstnanců.

## **Podílová mzda**

Mzda, která je určena jako procentuální podíl z dosažených výkonů pracovníka, popřípadě pracovní skupiny např. podíl na tržbách za zboží nebo na poskytovaných službách. Na rozdíl od časové mzdy má velmi motivující charakter, samotná zainteresovanost

zaměstnanec bude zaměřena na dosažení co nejvyšších tržeb. Stejně jako u úkolové mzdy platí, že může být uplatňována jen v těch případech, kde zaměstnanec může svým chováním výši mzdy ovlivnit. Nejčastěji bývá využívána pro odměňování obchodních činností a v oblasti služeb.

Za určitou variantu podílové mzdy lze považovat *provizní mzdu*, kdy zaměstnanec (dealer - Avon, Oriflame, Tupperware) si rovnou ponechává stanovenou část z dosažené tržby. Tato část může být určena procentem nebo pevnou částkou z tržeb.

Výhody:

- motivace, přímý vztah odměny k výkonu.

Nevýhody:

- snaha zaměstnance prodat co nejvíce může ohrožovat pověst organizace z důvodu neetického prodeje (podávání nepřesných nepravdivých informací o výrobku),
- výši mzdy ovlivňují faktory, které pracovník nemá pod kontrolou (substituty, komplementy, změna hospodářské situace, počasí).

## **Kombinovaná mzda**

Jak z názvu vyplývá jedná se o mzdu, jež je výsledkem kombinace výše uvedených mzdových forem, tedy časové mzdy s úkolovou mzdou nebo s podílovou mzdou. Cílem je snížit nevýhody “pobídkových mezd”, ale při tom zachovat, alespoň částečné, jejich motivační přednosti.

Výpočet smíšené mzdy:

*Zaměstnanec má fixní měsíční mzdu 9 000 Kč a k tomu 12 % podíl na tržbách za prodané výrobky. V daném měsíci prodal zboží v hodnotě 78 000 Kč.*

*Celková výše mzdy = fixní složka mzdy + výše procentního podílu na tržbách*

*fixní mzda = 9 000 Kč*

*12 % z 78 000 = 9 360 Kč*

*9 000 + 9 360 = 18 360 Kč*

*Základní mzda zaměstnance za daný měsíc bude činit 18 360 Kč.*

## **2.4.2 Doplnkové (nesamostatné) formy mzdy**

Doplňková forma mzdy představuje odměnu, která náleží pracovníkovi při splnění určitých podmínek (obvykle se týká zaměstnanců dosahujících vyšších výkonů než předpokládaných). Kritéria pro přiznání si určuje organizace sama v rámci vnitřního předpisu, na jehož základě dochází k výplatě doplňkové části mzdy.

### **Prémie**

Prémiová mzda je vyplácena opakovaně za určité časové období (měsíc, čtvrtletí) a slouží ke zvýšení motivace zaměstnanců. Její úprava je řešena v prémiovém řádu, který minimálně obsahuje:

- okruh premiových pracovníků,
- premiové ukazatele (za co bude premie poskytnuta),
- výše premií, případně základna z níž se odměna vypočítá,
- splatnost premií (kdy budou vyplaceny). [8]

Zpravidla se poskytují jako doplněk mzdy časové a úkolové. Při stanovení výše premií se vychází z přesně měřitelných veličin - výkon, úspory, dodržení termínu apod. V praxi se můžeme setkat s různými druhy premií, neboť odměňování tohoto druhu je ryze záležitostí daného ekonomického subjektu. Příklady typických druhů premií:

- výkonnostní premie,
- premie za jakost a kvalitu,

- prémie za hospodárnost (úspora nákladů při stejném či vyšším množství výkonů),
- kapacitní prémie (optimální využití zařízení, strojů a tím zkrácení prostojů na pracovišti, časů na opravy, omezení čekání úkolů apod.),
- prémie za přítomnost (nulová pracovní absence) [9].

## **Osobní ohodnocení**

Představuje ohodnocení zaměstnance za jeho dlouhodobé a výborné pracovní výkony, za plnění úkolů ve větším rozsahu než plní ostatní pracovníci, také za spolehlivost, pracovní iniciativu a určité dovednosti cenné pro podnik. Zaměstnanci na tento typ odměny nevzniká nárok ze zákona, záleží pouze a jen na zaměstnavateli, zda bude osobní ohodnocení vyplácet či nikoliv.

## **Bonusy, odměny**

*Bonus* je forma mzdy, která bývá vyplácena k základní mzdě. Bonusy mohou být spojené s individuálním výkonem pracovníka, ale i s hospodařským výsledkem celé organizace. Setkáme se s ním v peněžní i nepeněžní formě a může nahradit prémie, osobní ohodnocení nebo podíly na zisku. [8]

*Odměny* jsou používány v těch případech, kdy není možné stanovit jednoznačné kritérium pro hodnocení práce. Většinou bývají využívány jako ocenění za úspěch, splnění významného nebo mimořádného pracovního úkolu. Zaměstnanec předem neví její výši, ani zda bude vůbec vyplácena. Patří mezi nenárokovou složku mzdy a jsou vypláceny jednorázově. [8]

## **Podíly na zisku a zaměstnanecké akcie**

Podíly na výsledku hospodaření podnik vyplácí zpravidla tehdy, dosáhne-li vyššího než plánovaného zisku. K cílům této odměny bude jistě patřit:

- zvýšení produktivity,

- získání a stabilizace zaměstnanců,
- vytváření dobré pověsti pro podnik ("image").

S toutou formou výkonové odměny se především setkáme u velkých firem než u malých podniků. Výše připadající na zaměstnance se u nejjednodušších systému stanovuje na základě procenta z dosaženého zisku. [10]

Cílem zaměstnaneckých akcií je zvýšit zájem pracovníků na výkonu podniku. Jejich držitelům (zaměstnancům) umožňují podílet se na zisku, tedy je oprávněují k výplatě dividend. Rovněž jejich motivační charakter bude přispívat k zainteresovanosti pracovníků na dlouhodobé prosperitě organizace.

## **Příplatky**

Příplatky můžeme definovat jako dopňkovou složku mzdy, na kterou má pracovník nárok podle zákoníku práce (§ 114 - 118). Při jejich výpočtu se vychází z průměrného výdělku.

Průměrný výdělek se určuje z hrubé mzdy dosažené zaměstnancem v předchozím kalendářním čtvrtletí, tzv. rozhodném období. Stanovuje se čtyřikrát ročně a to k 1. lednu, 1. dubnu, 1. červenci a 1. říjnu. Rozlišujeme:

- *průměrný hodinový výdělek* = hrubý příjem/odpracovaná doba v rozhodném období
- *průměrný měsíční výdělek* = průměrný hodinový výdělek • přepočtový koeficient.

## **Za práci přesčas**

Za tuto práci náleží zaměstnanci mzda a příplatek ve výši nejméně 25 % z průměrného výdělku. Jedná se pouze o spodní hranice a v kolektivní nebo individuální smlouvě může být dohodnut příplatek i vyšší. Příplatek zaměstnanci nenáleží v případě, že se dohodne se zaměstnavatelem na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

### **Za práci ve svátek**

Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, přísluší mu náhradní volno v rozsahu práce vykonané ve svátek. Při čerpání náhradního volna náleží zaměstnanci mzda ve výši průměrného výdělku. Taktéž je možné se dohodnout se zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku. Potom výše tohoto příplatku dosahuje nejméně průměrného výdělku namísto náhradního volna.

### **Za práci v noci**

Práci v noci se rozumí práce vykonávaná v časovém intervalu od 22:00 do 6:00. Za tuto dobu práce náleží zaměstnanci příplatek nejméně ve výši 10 % z průměrného výdělku.

### **Za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

V případech, kdy zaměstnanec pracuje ve ztíženém a zdravím škodlivém prostředí, přísluší mu příplatek nejméně ve výši 10 % ze základní sazby minimální mzdy (48, 10 Kč za hodinu). Vymezení ztíženého pracovního prostředí je stanoveno nařízením vlády.

### **Za práci v sobotu a neděli**

Zaměstnanci pracující v sobotu a neděli, ať už pravidelně či zřídka, mají nárok na příplatek ve výši 10 % z průměrného výdělku. Opět kolektivním smlouvou může dojít k navýšení příplatku.

Za zmínku ještě stojí *odměna za pracovní pohotovost* § 140 zákoníku práce, podle něhož náleží zaměstnanci odměna nejméně ve výši 10 % z jeho průměrného výdělku.



## 2.5 Moderní modely odměňování práce

### Merit - rating

Jak už název napovídá, bude při tomto modelu odměňování docházet ke kombinaci mzdového tarifu s *příplatkem* (merit). Jeho výše je stanovena na základě výkonu zaměstnance (využití pracovní doby, schopnost vykonávat i jiné pracovní úkoly, kvalita práce), kvalifikaci a celkovém pracovním chování (profesní zkušenosti, schopnost řešit problémy, připravenost ke spolupráci). Zaměstnancům je kromě příplatku poskytován také podíl na výsledku hospodaření, jehož velikost vychází z výkonu jejich oddělení, středisek nebo závodu. [3]

### Skill - Based - Pay

Tento model je v praxi využíván jen velmi zřídka pro všechny zaměstnance podniku. Obvykle bývají tímto způsobem hodnoceni jen vyučení výrobní dělníci. Princip tohoto modelu je postaven na myšlence, že každému novému zaměstnanci je přidělen jednotný mzdový tarif, který může dále růst za podmínky, že zaměstnanec prokáže schopnost vykonávat i další pracovní činnosti. [3]

## 2.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody, také nazývané benefity, tvoří v dnešní době důležitou roli v systému odměňování zaměstnanců. Poskytování nejrůznějších peněžitých i nepeněžitých plnění se stalo nezbytnou součástí motivace zaměstnanců a v oblasti řízení lidských zdrojů jsou benefity považovány za jeden z nástrojů moderního managementu.

### Poskytování zaměstnaneckých benefitů

O tom, jaké výhody a komu budou poskytovány závisí na iniciativě zaměstnavatele, neboť právě na základě jeho rozhodnutí o výši a rozmanitosti poskytování benefitů se snižuje zisk podniku. Oproti mzdám nemají žádný vztah k výkonům zaměstnance, tedy nejsou

poskytovány za odvedenou práci, ale na základě příslušnosti zaměstnance k podniku. Každá organizace si sama určuje jestli bude benefity poskytovat:

- 1) všem zaměstnancům - do této skupiny můžeme zařadit např. příspěvky na stravování, příspěvky na rekreaci zaměstnanců včetně rodinných příslušníků, prodej výkonů podniku za cenu nižší než je cena tržní, příspěvky na kulturní, sportovní akce, proplácení rehabilitačních služeb
- 2) pouze vybrané skupině zaměstnanců - poskytování mobilního telefonu, notebooku, služebního auta, přechodného ubytování, zaměstnaneckých akcí
- 3) individuálně zaměstnancům - poskytovány jako podpora, pomoc při tíživých a tragických událostech (dlouhodobá nemoc, neštěstí v rodině).

Dále mezi dobrovolné sociální požitky lze zahrnout i další výhody, které poskytuje zaměstnavatel (v rámci zákona), jako umožnění práce z domova, zavedení pružného rozvržení pracovní doby, volno pro zařizování soukromých potřeb zaměstnance, výše odstupného při ukončení pracovního výpovědi ze strany zaměstnavatele, nadstandardní délka dovolené apod.

Nejčastěji poskytované benefity za období druhého pololetí roku 2011 uvádí následující tabulka:

Tab. 2.3: Nejčastější benefity rok 2011

<b>Benefity</b>	<b>Podíl zaměstnanců s benefity v %</b>
Stravenky	35
Pružná pracovní doba	26
Penzijní připojištění	18
Dovolená navíc	26
Mobilní telefon i k soukromým účelům	21
Nápoje na pracovišti zdarma	20

<b>Benefity</b>	<b>Podíl zaměstnanců s benefity v %</b>
Vzdělávání zaměstnanců	25
Notebook i k soukromým účelům	13
Služební auto i k soukromým účelům	8
Proplácení dopravy do práce	6

Zdroj: [13]

## **Politika a cíle benefity**

Zaměstnanecké výhody společně se systémem odměňování patří k ukazatelům, jejichž výše ovlivňuje konkurenční schopnost organizace na trhu a zároveň se stávají významným faktorem při rozhodování uchazeče o práci. Mezi cíle a důvody pro poskytování benefity podniky patří:

1. nabídnout zajímavější výhody oproti konkurenci, získat si a udržet si kvalifikované pracovníky cenné pro firmu,
2. zaměstnavatel sleduje za cíl při poskytování benefity působit na spokojenost zaměstnanců, posílit oddanost vůči organizaci, podporovat tzv. volnočasové aktivity zaměstnance a tím zvýšit jeho pracovní výkon,
3. poskytnout benefity, které u zaměstnance budou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nestanou se základem pro výpočet pojistného na zdravotní pojištění a na sociální zabezpečení a zároveň daně organizaci umožní snížit základ daně z příjmů z důsledku daňově účinného nákladu.

## **Plošné a průžné výhody**

Při poskytování zaměstnaneckých výhod všem zaměstnanců je možné vycházet ze dvou způsobů:

- *fixní systém* - zaměstnavatel vybere určité benefity, které bude poskytovat všem zaměstnancům, bez ohledu na to, zda budou mít zaměstnanci o ně zájem či nikoliv (např. vitamíny, očkování, permanentky do posilovny, fitcentra, bazénu),

- *flexibilní systém* (caferia system) - zaměstnanec má možnost si vybrat výhodu podle svých preferencí a podle aktuálních potřeb. Benefity jsou bodově ohodnoceny a zaměstnanec při jejich výběru vychází z celkové výše přidělených bodů určených k čerpání benefitů. [5]

## **2.7 Hodnocení práce**

Úkolem hodnocení práce je spravedlivě diferenciovat odměnu za práci podle její stupně složitosti, které jsou dány určitými požadavky na pracovníka v rámci určité pracovní činnosti či pracovního postupu. Mezi typické druhy požadavků můžeme zařadit:

- odbornou znalost,
- tělesnou a duševní námahu při výkonu práce,
- míru odpovědnosti,
- podmínky pracoviště (hluk, zima, teplo apod.).

Na základě těchto faktorů se stanovují stupně obtížnosti práce nazývané jako pracovní hodnoty. Pro hodnocení práce jsou využívány různé systémy hodnocení, nejčastěji se setkáme s rozdělením na metody analytické a sumární.

### **2.7.1 Sumární metody**

Tyto metody hodnotí pracovní postupy a stupeň jejich obtížnosti souhrnně jako jeden celek.

#### **Metoda pořadí**

Aplikace této metody spočívá v uspořádání prací v podniku podle jejich stupně obtížnosti. Jednotlivé práce jsou porovnávány s ostatními pracemi a výsledkem je číselné

seřazení prací, kde na samotném vrcholu nalezneme práce o nejvyšší namáhavosti, odpovědnosti a složitosti. Tato metoda nachází uplatnění v menších organizacích, má nízké nároky na administrativu a pro zaměstnance je relativně srozumitelná. Mezi její nevýhody patří malá přesnost a značná subjektivnost hodnotitele. [9]

### **Metoda katalogová (metoda tarifních tříd)**

V případě užití této metody se pro hodnocení práce vychází z tarifních tříd, které odstupňují pracovní činnosti podle jejich obtížnosti. Do jednotlivých tříd jsou potom zařazovány práce a pracovní postupy o stejné míře namáhavosti a složitosti. Mezi přednosti katalogové metody bude určitě patřit její jednoduchost, srozumitelnost či snadná realizovatelnost. Avšak příliš velké zjednodušení nezohledňuje rozdílné individuální podmínky mezi vnitropodnikovými útvary nebo mezi samotnými podniky. [9]

## **2.7.2 Analytické metody**

Analytické hodnocení práce je obvykle využíváno podniky, kde jsou práce různorodé a firma si může dovolit vynaložit větší náklady na zavedení a využití těchto metod.

### **Bodová metoda**

Pravděpodobně jedna z nejvíce známých a užívaných metod v oblasti hodnocení práce je bodová metoda. Při její aplikaci jsou práce v podniku hodnoceny kvantitativní bodovou stupnicí. Pro sestavení bodové metody se vychází z následujících kroků:

1. rozhodování o tom, které práce budou zařazeny do jednotlivých stupnic,
2. výběr klíčových prací z každé skupiny prací v podniku,
3. výběr “placených faktorů” (pro organizaci tak významné, že je ochotna za ně zaplatit),
4. výběr “subfaktorů” (slouží pro detailnější charakteristiku placených faktorů),
5. jednotlivým faktorům, subfaktorům a stupňům se přidělí určité váhy podle jejich důležitosti,

6. po úspěšném vytvoření stupnice dochází ke stanovování bodové hodnoty pro klíčové práce. [7]

Výhody této metody jsou především srozumitelnost, snadná převoditelnost do mzdového tarifu, flexibilita a spolehlivost. Její nevýhody jsou spatřovány v časové náročnosti a velkých finančních výdajích spojených s tvorbou bodové stupnice. [9]

## **Metoda faktorového porovnání**

V případě metody faktorového porovnání, která je podobná bodové metodě, nedochází k dělení placených faktorů na subfaktory a stupně. Na místo toho se u každého placeného faktoru vytváří pořadí hodnocených prací. Pořadí faktorů vychází z párového porovnávání prací (pracovních míst). Dalším podstatným krokem je přidělit jednotlivým faktorům určité váhy. Hodnota práce se stanoví jako součin jednotlivých faktorů s příslušnými váhami. Přínosem této metody je flexibilita placených faktorů na konkrétní podmínky podniku, také její spolehlivost a objektivnost. [9]

### **3 Analýza mzdového systému TS Bruntál, s. r. o.**

#### **Představení společnosti**

Společnost s ručením omezeným byla založena 22. října v roce 1998 pod obchodní firmou TS Bruntál, s. r. o. Sídlo firmy se nachází na adrese Zeyerova 12, 792 01 Bruntál, její činnosti jsou zaměřeny zejména na tyto oblasti:

- sběr a likvidace odpadů,
- provoz recyklačního dvora,
- údržba komunikací, veřejné zeleně, veřejného osvětlení, správa a údržba lesů,
- provoz sportovišť: Wellness centrum, sauna, koupaliště, zimní stadion,
- provoz veřejného pohřebiště,
- pronájem bytů, nemovitostí a nebytových prostor,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- montáž, opravy, zkoušky a revize elektrických zařízení.

Ředitelem a zároveň jednatelem společnosti je pan Ing. Václav Frgal. Od roku 2001 činí základní kapitál TS Bruntál, s. r. o. 37 100 000 Kč. Od samotného počátku působení firmy je jejím jediným společníkem město Bruntál, jehož podíl ve společnosti dosahuje výše 100 %. V současné době má tato organizace 86 stálých zaměstnanců. Organizační strukturu firmy znázorňuje *příloha č. 1*.

#### **3.1 Zaměstnanci a mzdové náklady**

Zaměstnanci stále patří k nezbytným výrobním faktorům pro mnohé podniky, kdy při uzavření pracovní smlouvy vykonává zaměstnanec pro zaměstnavatele určitou závislou činnost, za kterou náleží zaměstnanci odměna, neboli mzda. Právě mzdu můžeme řadit k tomu největšímu motivátoru pro výkon pracovní činnosti. Jenomže při poskytování vyšších mezd ze zvyšují podniku jeho mzdové náklady, což je v rozporu s hlavními požadavky ziskových organizací. Pro podnik jsou žádoucí nízké mzdové náklady, neboť náklady jsou faktorem ovlivňující výši zisku, případně ztráty.

Technické služby Bruntál patří k menším podnikům z hlediska počtu zaměstnanců, jejich strukturu uvádí následující tabulka.

Tab. 3.1: Struktura zaměstnanců podle pracovní pozice k 31.3. 2012

	absolutní počet	relativní počet
řídící pracovníci	9	10,5
technicko - hospodářští pracovníci	5	5,8
dělníci	72	83,7
<b>celkem</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

Zdroj: [16]

Přes 4/5 pracovníků je zaměstnáno na pracovní pozici dělník, kde je především kladen důraz na vyučení v oboru a patřičnou délku praxe.

Tab. 3.2: Vývoj stavu zaměstnanců za období 2005 - 2010

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Počet zaměstnanců</b>	86	80	59	75	69	77	77	79

Zdroj: [16]

Z tabulky č. 5 je patrné ze počet zaměstnanců se postupně zvyšuje. Pokles pracovníků nastal v roce 2009 a to z důvodu ukončení provozu krytého plaveckého bazénu pro plánovanou rekonstrukci ke dni 28. 2. 2009. V následujícím roce se počet pracovníků zvýšil o 21 osob v souvislosti s opětovným provozem krytého plaveckého bazénu - Wellness centra.

Tab. 3.3: Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech (v tis. Kč)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Mzdové náklady</b>	15651	12042	13481	12559	12356	11262	11104
<b>Celkové náklady</b>	63562	51379	58079	55825	54797	50290	46309
<b>Podíl (v %)</b>	24.62%	23.44%	23.21%	22.50%	22.55%	22.39%	23.98%

Zdroj: [16]



V období 2004 - 2010 se podíl mzdových nákladů na celkových nákladech výrazně neměnil, výše podílu se pohybuje v rozmezí 22 - 24 % na celkových nákladech.

Tab. 3.4: Náklady, výnosy a hospodářský výsledek (v tis. Kč)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Náklady</b>	63562	51379	58079	55825	54797	50290	46309
- mzdové náklady	15651	12042	13481	12559	12356	11262	11104
- odměny	129	132	116	116	132	132	126
- sociální zabezpečení	5322	3872	4898	4598	4471	4047	3987
- ostatní sociální náklady	575	363	475	357	357	367	362
- celkové osobní náklady	21677	16409	18970	17630	17316	15808	15579
<b>Výnosy</b>	64664	52876	58909	56577	54946	50579	44190
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>1102</b>	<b>1497</b>	<b>830</b>	<b>752</b>	<b>149</b>	<b>289</b>	<b>-2120</b>

Zdroj: [16]

Celkové náklady s postupem let stále narůstají, což je důsledek zvyšujících se mzdových nákladů, které ovlivňuje především nárůst zaměstnanců. Nemalé ztrátě musel podnik čelit v roce 2004 v souvislosti s vyššími náklady vyplývající z vyšších odpisů u hmotného majetku, vyšších nákladů na opravy u vozidel, externích oprav, nárůst osobních nákladů a ekonomickou ztrátou u sportovních zařízení z důvodu inflace. Tento nepřilíš úspěšný rok dokázala společnost úspěšně překonat a v následujících letech už dosahuje pouze kladných hodnot ve výsledku hospodaření.

Tab. 3.5: Průměrná mzda za období 2004 - 2010 (v Kč)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Průměrná mzda</b>	17251	16561	15635	15739	13901	12728	12227

Zdroj: [16]

Pro průměrnou mzdu v podniku je charakteristický její růst a to z příčiny rozšiřování počtu řídicích pracovníků, tak i z důvodu inflace.

Zvyšování mezd není záležitostí jenom této společnosti, ale každého zaměstlavatele, který je nucen v souvislosti s neustálým se zvyšováním cen kompenzovat tutu skutečnost

V období 2004 - 2010 se podíl mzdových nákladů na celkových nákladech výrazně neměnil, výše podílu se pohybuje v rozmezí 22 - 24 % na celkových nákladech.

Tab. 3.4: Náklady, výnosy a hospodářský výsledek (v tis. Kč)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Náklady</b>	63562	51379	58079	55825	54797	50290	46309
- mzdové náklady	15651	12042	13481	12559	12356	11262	11104
- odměny	129	132	116	116	132	132	126
- sociální zabezpečení	5322	3872	4898	4598	4471	4047	3987
- ostatní sociální náklady	575	363	475	357	357	367	362
- celkové osobní náklady	21677	16409	18970	17630	17316	15808	15579
<b>Výnosy</b>	64664	52876	58909	56577	54946	50579	44190
<b>Výsledek hospodaření</b>	<b>1102</b>	<b>1497</b>	<b>830</b>	<b>752</b>	<b>149</b>	<b>289</b>	<b>-2120</b>

Zdroj: [16]

Celkové náklady s postupem let stále narůstají, což je důsledek zvyšujících se mzdových nákladů, které ovlivňuje především nárůst zaměstnanců. Nemalé ztrátě musel podnik čelit v roce 2004 v souvislosti s vyššími náklady vyplývající z vyšších odpisů u hmotného majetku, vyšších nákladů na opravy u vozidel, externích oprav, nárůst osobních nákladů a ekonomickou ztrátou u sportovních zařízení z důvodu inflace. Tento nepřilíš úspěšný rok dokázala společnost úspěšně překonat a v následujících letech už dosahuje pouze kladných hodnot ve výsledku hospodaření.

Tab. 3.5: Průměrná mzda za období 2004 - 2010 (v Kč)

	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004
<b>Průměrná mzda</b>	17251	16561	15635	15739	13901	12728	12227

Zdroj: [16]

Pro průměrnou mzdu v podniku je charakteristický její růst a to z příčiny rozšiřování počtu řídicích pracovníků, tak i z důvodu inflace.

Zvyšování mezd není záležitostí jenom této společnosti, ale každého zaměstlavatele, který je nucen v souvislosti s neustálým se zvyšováním cen kompenzovat tutu skutečnost

zaměstnancům ve formě vyšších mezd. O tom, o kolik % bude zvyšovat daná organizace mzdy závisí především na její ekonomické situaci. V případě, že jí to její finanční situace dovolí, budou rozhodující cíle podniku a pracovní možnosti v daném regionu.

### 3.2 Mzdový systém

Ve firmě TS Bruntál, s. r. o. je hlavním pramenem v oblasti odměňování zaměstnanců:

- vnitřní mzdový předpis
- kolektivní smlouva
- zákoník práce a nařízení vlády ČR o minimální mzdě.

Vyplacená mzda za příslušný měsíc nesmí být nižší než *minimální mzda*, což je **8 000 Kč** (hodinový tarif **48,10 Kč/hod**).

Podmínky pro odměňování se vztahují na všechny zaměstnance společnosti, výjimku tvoří pouze zaměstnanci, kteří jsou odměňováni smluvní mzdou. Následující pracovní pozice uvádí pracovníky se smluvní mzdou:

- ředitel obchodní společnosti,
- manažer technickoprovozního úseku,
- vedoucí účetní,
- manažer Wellness centra,
- fakturantka,
- administrativní pracovnice,
- finanční a mzdová účetní.

Každému novému zaměstnanci vydává podnik v 1. den jeho nástupu do práce písemný mzdový výměr, jehož předmětem jsou údaje o způsobu odměňování, např.:

- tarifní třídu,
- a další složky mzdy.

### Vývoj mezd

Vývoj mzdy je usměrňován podle kritérií ekonomické úspěšnosti společnosti v

závislosti na hospodářském výsledku, finanční situaci a prosperitě provozoven. Mimo to, může být vývoj mezd usměrňován i na základě nařízení vlády. Pro rok 2012 se podnik zavazuje, dle ustanovení z kolektivní smlouvy, zvýšit průměrný měsíční výdělek oproti předcházejícímu roku o 3 %.

### **Průměrný výdělek**

Průměrný výdělek pro pracovně právní účely se stanovuje podle § 351 zákoníku práce. Pro účely zjišťování náhrady škody pro pracovní úrazy či nemoci z povolání je rozhodným obdobím předchozí kalendářní čtvrtletí.

### **Formy mzdy**

Při odměňování zaměstnanců se uplatňují následující formy mzdy:

- *časová mzda* v kombinaci s *výkonnostní odměnou* u dělnických povolání,
- *smluvní mzda* u zaměstnanců technickohospodářských funkcí,
- *manažerská mzda* u ostatních zaměstnanců, tj. výkonný a ekonomický ředitel.

Mzdové tarify v Kč za měsíc jsou uvedeny pro stanovenou týdenní pracovní dobu. Nastane-li situace, že zaměstnanec odměňovaný měsíčním mzdovým tarifem, popř. smluvní mzdou, neodpracuje stanovenou týdenní pracovní dobu, je mu poskytována pouze úměrná část mzdového tarifu připadající na odpracovanou dobu.

K základní mzdě se zaměstnancům také poskytují příplatky, náhrady mzdy podle vnitřního předpisu a příslušných ustanovení zákoníku práce, popřípadně další mzdová plnění.

### **Odměňování prací konaných mimo pracovní poměr**

Vedlejší činnost se v podmínkách společnosti koná dle ustanovení § 74 zákoníku práce (Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr). Podmínky pro odměňování jsou sjednávány vždy s konkrétním zaměstnancem v závislosti na druhu a způsobu vykonávané práce ve zvláštní dohodě. Při stanovení odměny za práci konanou mimo pracovní poměr podnik postupuje obdobně jako u zaměstnanců v pracovním poměru.

## Splatnost, výplata a srážky ze mzdy

Mzda je splatná pozadu do 13. dne následujícího kalendářního měsíce, případně-li výplatní termín na dny pracovního klidu, je mzda vyplácena v poslední pracovní den předcházející den pracovního klidu.

Z vnitřního mzdového předpisu je mzda poukazována na účet zaměstnance nebo je možné mzdu vyplatit zaměstnanci v pracovní době na pokladně zaměstnavatele.

Srážky ze mzdy se řídí § 147 zákoníku práce.

### 3.3 Poskytování mzdy

Pracovní činnosti (funkce) vykonávané ve společnosti jsou zařazeny do 5 tarifních tříd. Tabulka uvádí ohodnocení zaměstnanců dle tarifních skupin a to v rámci normálního (40 hodin), směnného (38,75 hodin) a nepřetržitého (37,5 hodin) týdenního pracovního režimu. Vývoj hodinového tarifu za předcházející roky viz. *příloha č. 2*.

Tab. 3.6: hodinový tarif pro stanovenou týdenní pracovní dobu za rok 2010

tarifní třída	40 hodin (normální)	38,75 hodin (směnný)	37,5 hodin (nepřetržitý)
1	53	56,60	54,50
2	55,10	58,80	56,90
3	57,60	61,40	59,40
4	60,90	64,90	62,70
5	64,90	69	66,60

Zdroj: [16]

Zaměstnanec je zařazen do tarifní třídy na základě druhu vykonávané práce sjednané v pracovní smlouvě. V případě, kdy by se jednalo o pracovní činnost, která není uvedena ve vnitřním mzdovém předpisu, bude zařazení do tarifní třídy provedeno na návrh vedoucího

provozu personálního útvaru a to porovnáním se srovnatelnými činnostmi, popřípadě s využitím jednotného katalogu prací vydávaným MPSV.

Zaměstnanec může vznést námitky proti zařazení k pracovní činnosti, popř. tarifní třídy, a to písemnou formou nadřízenému útvaru, do kterého je zařazen v rámci organizační struktury. O námitce nadřízený rozhodne do 7 dnů od písemného podání. Budou-li i nadále námitky zaměstnance přetrvávat, může se zaměstnanec do 7 dnů pro rozhodnutí odvolat řediteli společnosti, který rozhodne do 14 dnů s konečnou platností.

### **Odměna za pracovní pohotovost**

Zaměstnancům, kteří jsou připraveni k výkonu práce na pracovišti mimo rámec pracovní doby, a to ať už z nařízení vedoucího nebo z dohody mezi vedoucím a zaměstnancem, se poskytuje odměna ve výši:

- 8 Kč za hodinu pracovní pohotovosti v pracovní den,
- 10 Kč za hodinu pracovní pohotovosti v sobotu a neděli.

Maximální výše odměny je omezena na:

- 80 Kč za jeden kalendářní den,
- 180 Kč jedná-li se o den pracovního klidu.

Odměna se poskytuje zaměstnanci vedle mzdy za vykonanou práci.

## **3.4 Příplatky**

V součinnosti se zákoníkem práce a vnitřním mzdovým předpisem, poskytuje podnik svým zaměstnancům 9 různých příplatků jakožto nárokovou složku mzdy.

### **1. Mzda za práci přesčas**

Pokud zaměstnanec vykonává práci nad stanovenou týdenní pracovní dobu a mimo rozsah pracovních směn, přísluší zaměstnanci za dobu práce přesčas dosažená mzda zvýšená:

- o 25 % průměrného výdělku v pracovních dnech,
- o 50 % průměrného výdělku v sobotu a neděli.

Zaměstnanec má možnost dohodnout se s vedoucím pracovníkem na poskytnutí náhradního volna namísto zvýšení mzdy, které lze čerpat do 3 měsíců po výkonu práce přesčas.

## **2. Mzda a náhrada mzdy za svátek**

Za nařízenou nebo dohodnutou práci ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Jestliže bylo dohodnuto poskytnutí odměny místo náhradního volna, náleží zaměstnanci mzda zvýšená o 100 % průměrného výdělku. [14]

## **3. Příplatek za ztížené pracovní prostředí**

Těm zaměstnancům, kteří pracují v závažně ztížených a zdraví škodlivých podmínkách, poskytuje podnik příplatek ve výši 9,40 Kč za odpracovanou hodinu v tomto prostředí.

Mezi základní předpoklady pro poskytování příplatků za práce konané ve ztížených a zdraví škodlivých pracovních podmínkách patří:

- dodržení bezpečnostních předpisů pro práci,
- dodržování technologických režimů a pracovních postupů,
- používání předepsaných prostředků a ochranných pomůcek z hlediska hygieny a bezpečnosti při práci,
- dodržení předpisů základní hygieny. [15]

Mezi práce za něž zaměstnancům TS Bruntál, s. r. o. náleží příplatek za ztížené pracovní prostředí jsou uvedeny ve vnitřním předpisu společnosti, pro představu je možné uvést např.:

- svařování elektrickým obloukem v uzavřených prostorech,
- vybírání škváry a popela v uzavřených prostorech pod kotli,
- kácení a odvětvování stromů a zpracování dřeva motorovou pilou se spalovacím motorem,
- používání chemických látek na ochranu rostlin, které jsou klasifikovány jako jedy zařazené do skupiny zvláště nebezpečných,

- práce s asfaltovými hmotami a ručním roztíráním,
- kopání a otevírání hrobů a hrobek, exhumace pozůstatků zesnulých apod. [16]

Při výskytu prací, které nejsou uvedeny v seznamu prací konaných ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí, rozhoduje o přiznání příplatku ředitel společnosti na návrh vedoucího provozu.

#### 4. Příplatek za práci v noci

Za práci v noci, tedy směnu konanou mezi 22 až 6 hodinou ranní, jsou zaměstnanci kromě základního tarifu odměněni příplatkem ve výši 8 Kč za každou odpracovanou hodinu.

#### 5. Příplatek za práci v sobotu a neděli

Za práci konanou v sobotu nebo v neděli, přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 10 Kč za každou odpracovanou hodinu v těchto dnech.

#### 6. Příplatek za směnný provoz

Podnik poskytuje svým zaměstnancům příplatek ve výši 300 Kč měsíčně a to za plný počet odpracovaných hodin připadajících na příslušný měsíc za práci konanou v ranní, odpolední nebo noční směně. V případě, kdy by pracovník neodpracoval plný počet hodin, tedy odpracoval nižší počet hodin, stanoví se výše příplatku poměrnou částí.

#### 7. Příplatek za řízení silničních motorových vozidel

Tento druh příplatku je poskytován zaměstnancům zařazených do 3. - 4. tarifní třídy, kteří vykonávají činnost řidiče silničních motorových vozidel.

Tab. 3.7: příplatek za řízení silničních motorových vozidel

tarifní třída	výše měsíčního příplatku (v Kč)
3	100
4	300
5	500

Zdroj: [16]



Pro poskytnutí plné výše příplatku je nutné splnit podmínku odpracování plného počtu hodin za příslušný měsíc, v opačném případě se výše příplatku stanoví poměrnou částí.

### **8. Příplatek za obsluhu montážní plošiny**

Zaměstnancům pracujícím na pracovní pozici elektromontér (zabezpečuje obsluhu montážní linky) se k základní mzdě poskytuje navíc příplatek 500 Kč měsíčně při plném počtu odpracovaných hodin za daný kalendářní měsíc. Při odpracování nižšího počtu hodin se opět stanovuje výše příplatku poměrnou částí.

### **9. Příplatek za obsluhu multikáry**

Zaměstnanec na pozici zahradník, který zabezpečuje obsluhu multikáry má podle vnitřního mzdového předpisu nárok na měsíční příplatek ve výši 300 Kč za plný počet odpracovaných hodin v příslušném měsíci, při odpracování nižšího počtu bude výše příplatku určena poměrnou částí.

## **3.5 Ostatní mzdová plnění**

Pro ostatní mzdová plnění je typické, že přímo nesouvisí s výkonem práce a jsou poskytována tehdy, když zaměstnanec nepracuje v souladu s právním předpisem (nevykonává práci sjednanou v pracovní smlouvě) např. odstupné, školení, převedení na jinou práci, cestovní náhrady apod.

### **Mzda při výkonu jiné práce**

Ve vnitřním mzdovém předpisu má podnik uveden výčet důvodů, pro které může být zaměstnanec převeden na jinou práci. Za zmínku stojí důvody jako:

- ohrožení nemoci z povolání,
- odvrácení živelné události nebo jiné hrozící nehody,
- přerušení práce způsobené nepřetržitými povětrnostními vlivy.

Za těchto a jiných událostech přísluší zaměstnanci po dobu převedení doplatek ke mzdě do výše průměrného výdělku. Příplatek ke mzdě je vyplácen nejdéle po dobu 12 po sobě jdoucích měsíců ode dne, kdy byl zaměstnanec na jinou práci převeden.

## **Mzdová plnění ve zvláštních případech**

Zaměstnancům, kteří si prohlubují kvalifikaci pro výkon povolání či funkce a zúčastnili se školení se souhlasem zaměstnavatele, se poskytuje stejná výše mzdy jako při výkonu práce.

Pokud byl zaměstnanec vyslán zaměstnavatelem, aby se zúčastnil školení nebo odborných stáží v souvislé délce jednoho týdne a déle, je zaměstnanci poskytována náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

U zaměstnanců studujících se souhlasem zaměstnavatele, se poskytuje za dobu trvání pracovního volna náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku a to dle § 11 výhlášky č. 140/1968 Sb.

## **Mzda při zastupování**

Na základě pověření ředitele společnosti může zaměstnanec zastupovat v plném rozsahu pracovníka nachazejícího se na vyšším funkčním místě. Za této skutečnosti trvající alespoň 2 týdny náleží zastupujícímu zaměstnanci odměna ve výši 10 % z průměrného výdělku zastupovaného zaměstnance.

## **Mzda při prostojích a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy**

Nemůže-li konat zaměstnanec práci pro jím nezaviněný prostoj a současně zaměstnanec nebyl převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku.

Nemůže-li zaměstnanec konat práci pro nepříznivé povětrnostní vlivy na pracovišti a zaměstnanec nebyl převeden na jinou práci, přísluší mu náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku.

Konal-li zaměstnanec práci, na kterou byl proti své vůli protiprávně převeden, přísluší tomuto zaměstnanci mzda podle vykonávané práce, nejméně však ve výši průměrného výdělku, který dosahoval v době před převedením. [16]

## **Mimořádné odměny**

Zaměstnancům mohou být poskytnuty mimořádně odměny k výjimečnému ocenění mimořádných jednorázových a náročných úkolů, popř. prací, jenž nelze dostatečně ohodnotit v rámci běžného odměňování. Mimořádné odměny mohou být také poskytnuty za významný přínos ekonomice společnosti. Výši a výplatu odměn schvaluje ředitel na návrh příslušného vedoucího pracovníka. Podnik si vede záznam o výplatách odměn se stručným zdůvodněním, proč vůbec došlo k jejich udělení.

## **Odměny při životních a pracovních výročích**

Podnik poskytuje zaměstnancům pracujícím v TS Bruntál, s. r. o. ve stálém pracovním poměru odměny při následujících příležitostech:

### *Životní výročí*

- při životním jubileu 50 let věku, výše odměny je poskytována v závislosti na délce zaměstnání u zaměstnavatele, horní hranice odměny je 3 000 Kč.

### *Věrnostní odměny*

- zaměstnavatel může poskytnout zaměstnanci odměnu po odpracování 5 let u zaměstnavatele ve výši 1000 Kč
- a dále za každé dva roky doby zaměstnání v celkové výši 400 Kč.

Odměna se vyplácí pouze v roce, na které připadá příslušné životní jubileum. O poskytnutí odměn a jejich výši rozhoduje ředitel společnosti na základě předložených návrhů osobního oddělení.

## **Odstupné**

Podnik poskytuje odstupné zaměstnancům ve výši trojnásobku průměrného měsíčního výdělku, se kterými byl ukončen pracovní poměr výpovědí nebo dohodou, za podmínek uvedených v zákoníku práce.

## **Cestovní náhrady**

Cestovní náhrady jsou poskytovány v rozsahu daném kolektivním smlouvou a zákoníkem práce. Za každý kalendářní den pracovní cesty se poskytuje zaměstnanci stravné podle délky jejího trvání a to v maximální výši stanovené zákoníkem práce. U zaměstnanců, kteří se zúčastnili zahraniční pracovní cesty, se zaměstnavatel zavazuje poskytnout náhrady ve výši 40 % zahraničního stravného.

## **Další mzda**

V závislosti na daných ekonomických podmínkách společnosti poskytuje podnik zaměstnancům ve stálém pracovním poměru polovinu další mzdy za každé pololetí kalendářního roku. Další mzda je zaměstnanci přiznána pokud:

1. byl zaměstnán celé kalendářní pololetí v TS Bruntál, s. r. o.,
2. nebyl trestán za porušení pracovní kázně.

Výše další mzdy činí polovinu průměrného měsíčního výdělku, jehož zaměstnanec dosáhl za předcházející kalendářní čtvrtletí v daném pololetí.

## **3.6 Zásady odměňování**

V podniku technických služeb jsou podmínky upravující odměňování zaměstnanců rozděleny do dvou níže uvedených skupin:

- Zásady odměňování dělníků,
- Zásady odměňování technickohospodářských pracovníků.

### **3.6.1 Zásady odměňování dělníků**

Následující podmínky se vztahují na pracovníky vykonávající dělnické práce, a kteří jsou zároveň odměňováni časovou mzdou.

### *Podmínky odměňování*

- a) Mzdové podmínky jsou uvedeny na mzdovém výměru, jakožto písemná dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.
- b) Časová mzda je uvedena v českých korunách a je stanovena na odpracovanou hodinu práce.
- c) K časové mzdě je také poskytována výkonnostní odměna, jejíž výše může dosahovat až 30 % z daného hodinového tarifu.
- d) Výkonnostní odměna se váže na hodnocení podmínek vyjadřující plnění pracovních úkolů, jejich včasnost, komplexnost a kvalitu.
- e) Pokud se při hodnocení výše uvedených podmínek vyskytnou prokazatelné nedostatky v práci, vedoucí provozu má povinnost výkonnostní odměnu krátit, popř. odejmout.
- f) Náhrady mezd a ostatní plnění jsou dělníkům poskytovány podle příslušných ustanovení zákoníku práce, vnitřního mzdového předpisu pro odměňování zaměstnanců TS Bruntál, s. r. o. a dalších obecně platných předpisů. [16]

### **Dělnická povolání**

Tab. 3.8: Zařazení zaměstnanců do mzdových tříd podle pracovních činností

Druh povolání	Tarifní třída
Dělník při čištění města	1 - 2
Dělník údržby veřejné zeleně	1 - 2
Dělník sportovních zařízení - šatnářka, uklízečka, ledař	1
Manipulační dělník - popelář	2
Pokladní - krytý plavecký bazén, sauna	2
Plavčík	3
Řidič motorových vozidel	3 - 5
Topič kotlů	2 - 3
Pracovník v pohřebnictví	3
Zahradník	3
Automechanik	3 - 5

Druh povolání	Tarifní třída
Elektromontér pro údržbu veřejného osvětlení	5
Strojník pro údržbu bazénu, fotbalového stadionu a sauny	4
Dělník po obsluhu recyklačního dvora	4

Zdroj: [13]

### 3.6.2 Zásady odměňování TH a administrativních pracovníků

Níže uvedené zásady se týkají zaměstnanců zařazených na pozicích vedoucích pracovníků, administrativních pracovníků a referentů společnosti.

#### *Podmínky odměňování*

- a) Mzdové podmínky s těmito zaměstnanci jsou domluveny písemně v individuálních smlouvách. Celková smluvní mzda již zahrnuje případnou práci přesčas a proto těmto zaměstnancům nepřísluší zvýšená mzda nebo náhradní volno.
- b) Výše smluvní mzda se odvíjí od druhu konané práce a je poskytována měsíčně v českých korunách. Smluvní mzda se skládá ze zaručené složky mzdy ve výši 70 % a nezaručené složky mzdy ve výši 30 %.
- c) Poskytování nezaručené složky mzdy ve výši 30 % se váže:
  - na správnosti plnění pracovních úkolů, jejich včasnosti, komplexnosti a kvalitě, tyto hodnotící podmínky jsou nazývány jako *pracovní složka mzdy* a ze smluvní mzdy (nezaručené složky mzdy) tvoří 20 %
  - na tvorbě ekonomických předpokladů a zdrojů společnosti, tzv. *ekonomická složka mzdy* tvořící celkem 10 % ze smluvní mzdy.
- d) Ředitel společnosti je povinen navrhnout krácení nebo odnětí pracovní složky tehdy, jestliže se při měsíčním hodnocení podmínek pracovní složky u hodnoceného zaměstnance vyskytnou prokazatelné nedostatky v jeho práci. U ekonomické složky jsou hodnocena kritéria ekonomické úspěšnosti, které hodnotí a stanovuje ředitel společnosti v závislosti na vývoji výsledku hospodaření a finanční situaci společnosti. O krácení či odnětí ekonomické složky rozhoduje taktéž ředitel společnosti.

e) Pokud zaměstnanec odpracuje v měsíci nižší počet pracovních dní, náleží mu smluvní mzda v poměrné výši odpovídající odpracované době.

f) Náhrady mzdy, další mzdová a ostatní plnění jsou poskytována zaměstnancům dle ustanovení zákoníku práce, mzdového předpisu pro odměňování zaměstnanců společnosti a dalších obecně platných předpisů. [16]

### **Administrativní, technická a odborná povolání**

Tab. 3.9: Zařazení zaměstnanců do mzdových tříd podle výkonu činnosti

<b>Druh povolání</b>	<b>Tarifní třída</b>
Fakturantka	4
Administrativní pracovnice sportovních zařízení	5
Administrativní pracovnice správy	4
Referent	6
Samostatná finanční účetní	6
Samostatná mzdová účetní	6
Vedoucí provozů městská komunikace a komunální odpad	7
Vedoucí provozů pohřebnictví	7
Vedoucí provozu dopravy	7
Vedoucí provozů tělovýchovných zařízení	7
Ekonomický ředitel	-
Ředitel společnosti	-

Zdroj: [16]

Ředitel společnosti a ekonomický ředitel nejsou odměňováni tarifní mzdou, ale na základě manažerské smlouvy. V obou dvou případech je požadováno minimálně 10 let praxe.

### **3.7 Kolektivní smlouva**

V podnicích, kde působí odborová organizace dochází ke sjednání písemné dohody, kolektivní smlouvy, mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací, která se snaží vyjednat, co nejlepší mzdové a další pracovní podmínky pro zaměstnance. Kolektivní smlouva má také za úkol prosazovat oprávněné zájmy zaměstnanců, přispívat ke zlepšení jejich zdravotních, sociálních a kulturních podmínek. [14]

#### **3.7.1 Pracovní doba**

Pracovní dobu můžeme stručně charakterizovat jako dobu, při které je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci na základě pracovní smlouvy [15]. Přesněji ji upravuje § 78 a § 79 zákoníku práce.

##### **Doba potřebná k očištění**

Zaměstnancům v dělnických profesích je započítáváno do pracovní doby 15 minut denně po skončení práce.

##### **Přestávka na jídlo a oddech**

Pracovní přestávka není započítávána do pracovní doby a činí 30 minut. Zaměstnanci mají právo na přestávku na jídlo a oddech čerpat od 11:30 do 12:00 hodin.

##### **Bezpečnostní přestávky v práci**

Následující bezpečnostní přestávky v práci se započítávají do pracovní doby a jsou poskytovány podle § 5 odst., pís. a), zákona č. 309/2006b., např.:

- práce motorovou sekačkou - přestávka v délce 15 minut po 2 hodinách nepřetržité práce,
- práce se zobrazovacími jednotkami - přestávka v délce 10 minut po 2 hodinách práce,
- práce s křovinořezy - bezpečnostní přestávka podle návodu.



### **Práce přesčas**

Zaměstnavatel může nařídit práci přesčas jen výjimečně v souladu s § 93 zákoníku práce. Pokud je dohodnuta se zaměstnancem práce přesčas nesmí v kalendářním týdnu překročit 8 hodin a 150 hodin v daném kalendářním roce, výjimkou je kalamitní stav nebo stav ohrožení.

### **Pracovní pohotovost**

Pracovní pohotovost dohodnutá se zaměstnancem činí nejvýše 10 hodin denně v pracovní dny a 18 hodin ve dnech pracovního klidu.

### **3.7.2 Dobrovolné sociální požitky**

K dobrovolným sociálním požitkům řadíme vše, co podnik poskytuje svým zaměstnancům vedle mzdy či jiných mzdových plnění jako odměnu za příslušnost k organizaci.

### **Penzijní připojištění**

Podle kolektivní smlouvy se podnik zavazuje, v závislosti na příznivých ekonomických podmínkách společnosti, přispívat na jednoho zaměstnance měsíčně částku 300 Kč na penzijní připojištění, výjimku tvoří zaměstnanci na mateřské dovolené. Podmínkou pro poskytnutí příspěvku je, aby zaměstnanec byl v nepřetržitém pracovním poměru déle než jeden rok.

### **Stravování**

Na stravování zaměstnanců přispívá podnik formou stravenek "MENU" na vlastní náklady firmy. Hodnota stravenky je 60 Kč, kde příspěvek zaměstnavatele činí 30 Kč, příspěvek ze sociálního fondu 10 Kč. Výše příspěvku na hlavní jídlo je závislá na přídělu disponibilního zisku za daný hospodářský rok. Zaměstnancům, kteří odpracují na jedné směně méně jak 4 hodiny, zaniká nárok na poskytnutí příspěvku na stravování.

## 4 Zhodnocení a doporučení

Na základě poznatků získaných z praktické části této bakalářské práce můžeme konstatovat, že mzdový systém společnosti TS Bruntál, s. r. o. relativně splňuje podmínky pro správně nastavený systém odměňování zaměstnanců. Při analýze mzdového systému jsem vycházel především z vnitřního mzdového předpisu pro odměňování zaměstnanců TS Bruntál, s. r. o. a v menší míře z kolektivní smlouvy.

Zvyšující se počet zaměstnanců jak v dělnických profesích, tak i na řídicích funkcích, může signalizovat spokojenost zaměstnanců s mzdovými i pracovními podmínkami v podniku. Za rok 2011 dosahovala průměrná mzda zaměstnanců ve firmě 17 500 Kč, pro letošní rok se zaměstnavatel zavázal navýšit mzdu o 3 %, což je ovšem nezbytný krok z důvodu rostoucí inflace v České republice.

Prevážnou část zaměstnanců tvoří dělníci (přes 80 %), kteří jsou odměňováni časovou mzdou. Časová mzda u dělnických povolání může být doplněna o prémii za výkon neboli výkonnostní odměnu. Tato odměna může dosahovat až do výše 30 % hodinového tarifu a váže se především na podmínky jako je plnění úkolů, včasnost a kvalitu.

Mzda je dělníkům poskytována v závislosti na hodinovém tarifu dle dané tarifní třídy. Zařazení do příslušné tarifní třídy se odvíjí od druhu vykonávané práce podle její složitosti, namáhavosti a odpovědnosti. Minimální hodinový tarif podle zákona je 48,10 Kč. Zaměstnavatel poskytuje minimální tarif ve výši 53 Kč/hod u normálního týdenního pracovního režimu (40 hodin).

Hodinový tarif společně s výkonnostní odměnou může tak zaměstnanci přinést spokojenost ve formě příslušného výdělků a zaměstnavateli především oddanost z důvodu nedostaku práce v Bruntálském regionu.

Ostatním zaměstnancům náleží smluvní mzda (popř. manažerská mzda), jejíž výše zohledňuje druh vykonávané činnosti a je sjednána v rámci pracovní smlouvy.

U doplňkové složky mzdy podnik poskytuje převážně vyšší příplatky než stanovuje zákoník práce, pouze u mzdy za práci přesčas a náhrady mzdy ve svátek se firma řídí příslušným ustanovením uvedeným v zákoně. Kromě toho zaměstnancům jsou poskytována i

další mzdová zvýhodnění, která nejsou ze zákona povinná, např. příplatek za směnný provoz. Z toho opět můžeme vyvodit, že zaměstnavatel dbá o své zaměstnance a snaží se, aby měli možnost zajistit si uspokojivý výdělek.

Společnost při vyplácení ostatních mzdových plnění (např. školení, prostoje, odstupné) vychází pouze z právní úpravy zákoníku práce. Nicméně podnik se snaží aspoň nějakým způsobem přispívat ke zlepšení životní situace svým zaměstnancům formou mimořádných odměn, životních a věrnostních odměn, další mzdou, příspěvku na stravování, penzijního připojištění a sociálního fondu, určeného pro potřeby zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.

Taktéž při důležitých záležitostech jako je splatnost, výplata a srážky ze mzdy se zaměstnavatel řídí ustanovením uvedeným v zákoníku práce.

Menší nedostatky spatřuji v ustanoveních ohledně cestovních náhrad, kde by bylo vhodné doplnit podmínky týkající se ubytovacích a jízdních výdajů. Dále je možné společnosti vytýkat příliš malé množství poskytovaných dobrovolných sociálních požitků, tedy benefitů. Z rozhovorů se zaměstnanci je patrné, že by ocenili vyšší zastoupení benefitů jako např. vzdělávací kurzy, příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na kulturní akce, osobní automobil či mobilní telefon.

Přestože poskytování dalších benefitů by vedlo k vyšším nákladům, měl by se podnik do budoucna tímto nedostatkem jistě zabývat, neboť poskytování “něčeho na víc” může zaměstnanci zajistit oddanost pracovníků, jejich větší spokojenost, což při nezměněných podmínkách může podniku umožnit dosahovat lepších, kvalitnějších a vyšších pracovních výsledků.

Mzdový systém fungující ve společnosti již pár let, je systémem spravedlivým, přehledným, snadno pochopitelným jak pro zaměstnance, tak pro pracovníky na vedoucích pozicích. Podnik při odměňování svých zaměstnanců dodržuje platné zákony a předpisy. Motivační funkci mzdového systému oslabuje nízký počet zaměstnaneckých benefitů, avšak při zavedení nápravných opatření motivace zaměstnanců jistě poroste.

## 5 Závěr

Hlavní podstatou této bakalářské práce bylo seznámení se s problematikou odměňování zaměstnanců v podniku, které se uskutečňuje na základě tzv. mzdového systému. Cíl práce byl naplněn, neboť poznatky získané v teoretické části byly použity ke srovnání a následnému vyhodnocení mzdového systému v konkrétním podniku.

Mzdový systém se stal nedílnou součástí všech středních i velkých firem. Jeho správné nastavení vede ke zvyšování produkce podniku, avšak za předpokladu, že zaměstnanci přesně vědí, za co budou odměňováni. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby mzdový systém byl srozumitelný, jednoduchý a také spravedlivý.

Odměňování zaměstnanců musí odpovídat náročnosti vykonávané práci, její míře odpovědnosti, pracovním podmínkám a prostředí dané organizaci. Zde dochází k uplatňování zaručené složky mzdy, ta má nejčastěji podobu časové nebo úkolové mzdy. Každá ze zmíněných forem má jinou úroveň motivace, proto bývá doplněna odměnami, bonusy, podíly na zisku apod. Pokud požaduje zaměstnavatel po pracovnících zainteresovanost na vyšších výkonech, je důležité, aby byli zaměstnanci stimulováni správnými nástroji a byli dostatečně informováni v oblasti odměňování. Možnost navýšení příjmu prostřednictvím různých odměn, příplatku nebo benefitů vede zaměstnance jistě k vyšším výkonům než bez těchto doplňkových forem mzdy.

Rovněž klíčovým faktorem při výběru nového nebo změně současného povolání bude především výše mzdy a způsoby ohodnocení práce. Dalším také významným činitelem při výběru povolání jsou v dnešní době zaměstnanecké benefity.

Odměňování zaměstnanců patří k velmi složitým oblastem plánování a organizování ve společnosti, kde dobře zpracovaný mzdový systém může firmě přinést úspěch a konkurenční výhodu na trhu práce.

Mzdový systém v podniku TS Bruntál hodnotím kladně, je snadný, pochopitelný a splňuje všechny předpoklady pro spravedlivé odměňování zaměstnanců. Na základě

zjištěných skutečností z praktické části práce bych přeci jenom firmě doporučil, aby do budoucna začala poskytovat ve větší míře zaměstnanecké benefity. Toto nezbytné opatření jí pomůže zvýšit pracovní výkon, bude pozitivně působit na její zaměstnance a především samotnému podniku přinese větší “image” u potencionálních zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

[1] DOLEŽALOVÁ, Kateřina et al. *Průvodce mzdovou a personální agendou*. 1. vyd. Vyškov: TSM, 2005. 148 s. ISBN 80-239-5266-8.

[2] CHLÁDEK, Václav et al. *Meritum mzdy 2008*. Praha: ASPI, 2008. 822 s. ISBN 978-80-7357-343-0.

[3] KLEIBL, Jiří et al. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE Praha, 2000. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

[4] LHOTSKÝ, Oldřich. *Organizace a normování práce v podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 104 s. ISBN 80-7357-095-5.

[5] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 132 s. ISBN 978-7357-275-4.

[6] TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7357-340-9.

### Elektronické zdroje

[7] athena.zcu.cz: *Kurz - Odměňování pracovníků, hodnocení práce* [online]. 3. 3. 2005 [citace 25. 3. 2012]. Dostupné z: <http://athena.zcu.cz/kurzy/rlzd/000/HTML/27/>

[8] Daňari online: *Nástroje výkonového odměňování* [online]. 8. 11. 2005 [citace 19. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d1267v1243-nastroje-vykonoveho-odmenovani/>

- [9] eStránky.cz Dr. Jiří Toman, CSc.: *Studijní materiál - Mzdový systém* [online]. 3.10. 2010 [citace 12. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.jiritoman.estranky.cz/clanky/studijni-materialy-pr2-mpp/mzdovy-system.html>
- [10] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Minimální mzda* [online]. 10. 7. 2010 [citace 21. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [11] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Minimální a zaručená mzda* [online]. 1. 10. 2009 [citace 23. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7667>
- [12] Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Příručka pro mzdovou agendu* [online]. 4. 2. 2012 [citace 23. 2. 2012]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567\\_2006](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006)
- [13] Platy.cz: *Jaké benefity poskytují velké a jaké naopak malé firmy?* [online]. 7. 9. 2011 [citace 21. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/analyzy/jake-benefity-poskytuji-velke-a-jake-naopak-male-firmy/50025>
- [14] Výplata.cz: *Kolektivní smlouva a vnitřní předpis* [online]. 6. 4. 2012 [Citace 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz/zamestnanec/kolektivnismlouvaavnitripredpis.php>
- [14] Výplata.cz: *Pracovní doba* [online]. 6. 4. 2012 [Citace 18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/pracovnidoba.php>

## **Ostatní zdroje**

- [15] Pavlová, Jana. *Mzdový systém podniku*. Pardubice, 2010. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice, Doprávní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky.
- [16] Interní podniková dokumentace a výroční zprávy TS Bruntál, s. r. o.
- [17] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

## **Seznam zkratek**

ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Tomáš Suran

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Organizační struktura podniku TS Bruntál, s. r. o.

Příloha č. 2: Vývoj hodinového tarifu v období 2007 - 2009